

İDARƏ HEYƏTİNİN FORMALAŞDIRILMASI STRATEGİYASI

Z.Ə.CƏFƏROV, aspirant
Sumqayıt Dövlət Universiteti

Bazar münasibətlərinə keçid iqtisadiyyatın idarəheyəti sisteminin kökündən yenidən dəyişməsi ölkədə aparılan iqtisadi islahatlar proqramının mühüm istiqamətlərindən biridir. Bu problem bazar iqtisadiyyatı şəraitində mövqeyi köklü şəkildə dəyişən müəssisələr firmalar və digər təsərrüfatçılıq subyektləri səviyyəsində xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Müəssisənin və firmanın inkişafının strateji məqsədləri bir sıra xarakteristikalara malik olmalıdır. İlk növbədə, məqsədlər konkret və ölçülə bilən olmalıdır. Başlıca məqsəd ilk növbədə müəssisə və firmanın əməkdaşlarının tələblərinin ödənilməsinə yönəlməlidir. Bu məqsədə nail olmaq üçün aşağıdakı tələblərmüəyyən olunmalıdır.

Öz əməkdaşlarının işdən razılıq səviyyəsini hər il 10% dən az olmayaraq artırılması;

Xidməti vəzifələrə irəli çəkilmənin hər il 15% dən az olmayaraq artırılması;

Kadr axıcılığın bir ildə ən azı 10% azaldılması.

Qeyd edilən konkret bəyanat göstərir ki, rəhbərliyin irəli sürdüyü rəyə görə, bu tələblərdən razı qalmış əməkdaşların formalaşması tələb edilən səviyyələri tam təmin edir.

Rəhbərlik növbəti qərarlar qəbulu və işin gedişinin qiymətləndirilməsi üçün dəqiq hesabat bazasını yaradır.

Məqsədlərin zamana görə səmtlənməsi. Proqnozlaşdırmanın konkret üfqi səmərəli məqsədlərin başqa bir xarakteristikasını təmsil edir. Nəinki təşkilatın nəyi yerinə yetirmək istədiyini, həmçinin nəticəsinin nə zaman hasil edilməli olduğunu müddət və dəqiq olaraq müəyyənləşdirilməlidir. Uzun müddətli məqsəd Steynerə görə, planlaşdırma, üfiqinə malikdir ki, bu da təminən beş ilə, bəzən isə, texniki cəhətdən daha qabaqcıl firmalar üçün daha uzaq bir müddətə bərabərdir. Qısa müddətli məqsəd əksər hallarda təşkilatın il ərzində başa çatdırılmalı olan planlarından birini təmsil edir. Orta müddətli məqsədlər müddəti bir ildən beş ilə qədər olan planlaşdırma üfiqinə malikdir.

Məqsədlərin əldə edilməsi. Məqsəd səmərəsinin daha da səmərəliliyini artırılmasına xidmət etmək üçün əldə edilə bilən olmalıdır. Üç ehtiyatların qeyri kifayət dərəcədə olması səbəbindən, yada xarici amillər səbəbindən təşkilatın imkanları xaricində olan məqsədlərinin təyin edilməsi fəlakətli nəticələrə səbəb ola bilər. Professorlar Corc Steyner və Con Maunerin göstərirlerki, «məqsədlər insanların təşkilatlarda davamlılığının vacib motivlərini əks etdirilir, beləki insanlar adətən təşkilat üçün müəyyənləşdirilmiş məqsədlərə çatmaq istəyirlər». Əksər məqsədlərə nail olmaq mümkün deyildirsə, işçilərin müvəffəqiyyət əldə olunmasının qarşısı alınacaq və onun motivləşdirilməsi zəifləyəcəkdir. Adi həyatda mükafatlandırma və xidməti vəzifə üzrə yüksəlmə əldə edilmiş məqsədlərlə əlaqələndirildiyi üçün məqsədlərin əldə edilməsi təşkilatda əməkdaşlığın motivləşdirilməsi üçün istifadə edilən vasitələrin səmərəliliyini azalda bilər.

Qarşıya qoyulan məqsədlər yalnız o, zaman strateji idarəetmə prosesinin əhəmiyyətli bir hissəsi hesab edilir ki, ali rəhbərlik onu düzgün ifadə etmiş olsun, daha sonra onları səmərəli tərzdə təsis etsin, bütün təşkilata onlar barəsində məlumat versin və onların vaxtında yerinə yetirilməsini stimullaşdırsın.

Strateji idarəetmə prosesi rəhbərliyin nəzərdə tutulmuş məqsədlərin ifadə edilməsində iştirak dərəcəsi və bu məqsədlərin rəhbərliyin dəyərlərini və firmanın reallığını hamısı dərəcədə əks etdirdiyindən asılı olaraq hansı səviyyədə müvəffəqiyyətli olacaqdır.

Mənfəəti əks etdirən müxtəlif göstəricilər, sistemi məsələn mənfəətin həcmi investisiya kapitalından əldə edilən gəlir, səhmlər üzrə dividendlərin ödənilməsi miqdarı, mənfəətin satış həcminə olan nisbəti və s. göstəricilərlə ifadə edilə bilər.

Bazarlarda da həmçinin bu göstəricilər müxtəlif üsullarla, o cümlədən pul və ya natural ifadədə olmaqla satışın həcmi, bazar oyuğu kimi anlayışlarından istifadə edilməklə təsvir edilə bilər. Nümunə olaraq aşağıdakı marketinq məqsədlərini göstərmək olar: məhsuldarlıq (səmərəlilik) girişin çıxışa nisbəti kimi (məsələn: 8 saatlıq iş günü ərzində bir fəhləyə düşən məhsulun miqdarı yaxud dəyəridən istifadə edilə bilər. Məhsul vahidinə düşən ziyanın miqdarı kimi ifadə edilə bilər. Məhsul, satışının həcmi və ya məlumat assortimentlərinə münasibətdə də mənfəətlilik göstəricilərdən əlavə, məsələn, bu cür məqsədlərdə əks etdirə bilər. Maliyyə ehtiyatları kapitalın strukturu, adı səhmlərin yeni buraxılışları, pul kütləsinin hərəkəti, dövriyyə kapitalı, dividendlərin ödənilməsi və inkaseasiya dövründən ilə istifadə edilə bilər.

İstehsal gücləri, binalar və qurğular, daimi xərclər, məhsul vahidləri və bir çox digər ölçülən kəmiyyətlər kimi göstəricilər vasitəsilə müəyyən edilə bilər. Nəzərdə tutulan məqsədlər belə ola bilər: «iki il ərzində istehsal gücünü 8 milyon dəyəridə məhsulun artırılması» və yaxud «növbəti il ərzində anbarların həcmi 15 milyon manatlıq məhsul tutumunun artırılması».

Yeniliklərin tədqiqi və tətbiqi manatla və yaxud digər göstəricilərlə ifadə edilə bilər. Məsələn «iki il ərzində xərclərin 10 milyon manatdan çox olmaması şərtlə tullantılar əmsalı 10% dən az olan qiyməti diapazonunda olan mühərriklərin işlənilib hazırlanması».

Təşkilat strukturu və fəaliyyətində olan dəyişiklik istənilən sayda olan məqsədlərlə ifadə edilə bilər. Məsələn «iki il ərzində matrisa tipli təşkilatı strukturu işlənilib hazırlanması və tətbiq edilməsi» və ya «gələn ilin sonunda ölkənin şərq və şimalında regional birqoların yaradılması».

İnsan ehtiyatları üzürü səbəb olmadan işə çıxma, gecikmə, şikayətlərin sayı, peşəkar təlim saatları kimi göstəricilərlə miqdarı olaraq əks etdirilə bilər. Məsələn «gələn ilin sonuna üzrlü səbəb olmayan işə çıxmamaların sayının 4% dən kiçik olan səviyyəyə qədər azaldılması» və ya

bir nəfər təlim alan şəxsə çəkilən xərcin 200 dollardan çox olması şərti ilə 2005-ci ilin sonuna 120 aşağı qrup rəhbəri üçün istehsalatdan ayrılmaq şərti ilə rəhbər kadrların 20 saatlıq hazırlıq proqramının yerinə yetirilməsi

Sosial məsuliyyət fəaliyyət növləri, iş saati və maliyyə haqları formasında olan məqsədlərlə ifadə edilə bilər. Məsələn, belə bir məqsəd nümunə ola bilər. «növbəti iki il ərzində uzun müddət işsiz olan 120 nəfərin işə götürülməsi».

Strateji plan geniş tədqiqatlara və həqiqi göstəricilərə əsaslanmalıdır. Bu günkü biznes aləmində səmərəli rəqabət aparmaq üçün müəssisə və ya təşkilat böyük miqdarda sahə, bazar, rəqabət və başqa amillər haqqında informasiyaların yığılması və təhlili ilə də məşğul olmalıdır.

Strateji plan müəssisəyə müəyyənlik, fərdilik formaları təqin edir, bu isə ona müəyyən tip işçilərin işə cəlb etməyə, başqa tiplərindən isə imtina etməsinə imkan verir. Bu planlar təşkilatlar üçün perspektiv inkişafatı açmaqla həmin müəssisəyə öz əməkdaşlarını göndərir, yeni işçiləri cəlb edir və məhsulların satışında və xidmətlərin göstərilməsinə yaxından köməklik edir.

Strateji planlar elə işlənilməlidir ki, onlar uzun müddətli dövr üçün nəinki tam öz təsirini göstərsin, eyni zamanda kifayət qədər mütəhərrik olsun ki, zəruri olduqda modernləşdirilməsinə yenidən səmərəli istiqamətləndirilməsi mümkün olsun. Ümumi strateji plana bir proqram kimi baxılmalıdır çünki o, müəssisənin fəaliyyətini uzun müddətli dövrdə istiqamətləndirir.

Şəkil 1-də müəyyən idarəetmə funksiyaları nəzərdə tutulur ki, bunların vasitəsi ilə planlar yeniləşir və dəyişdirilir.

Müasir dəyişikliklər və biliklərin artırılması tempi o qədər yüksəkdir ki, strateji planlaşdırma gələcək problem və imkanların vahid proqnozlaşdırma üsulu kimi diqqəti cəlb etməkdədir. Bundan əlavə onu da qeyd etməliyik ki, strateji planlaşdırma özü-özlüyündə uğura təminat vermir. Lakin buna baxmayaraq rəsmi planlaşdırma müəssisələrə üçün bir sıra mühüm və tez-tez rast gəlinən amillərin yaradılmasında bilavasitə yaxından köməklik edə bilər. O, rəhbərliyi uzun müddətli dövrdə planlarının yaradılması və vasitələrlə təmin edilməsinə imkan yaradır. Strateji planlaşdırma habelə vacib olan qərarların qəbulu üçün əsaslar verir. Müəssisənin nəyə çatmaq istədiyini bilərək ən uyğun və səmərəli hərəkət istiqamətini dəqiqləşdirməkdə kömək edir.

Rəsmi planlaşdırma qərarların qəbul edilməsində riskin azaldılmasına hərtərəfli şərait və imkanlar yaradır.

Rəhbərlik, əsaslandırılmış və sistemləşdirilmiş qərarlarını əsas götürərək, səhv və ya müəssisələr və yaxud xarici situasiya imkanları haqqında qeyri səhih informasiyaların səbəbindən düzgün olmayan qərarların qəbul edilməsi riskini aşağı salır. Məqsədlərin müəyyən edilməsinin formalaşdırılmasına xidmət edən planlaşdırma müəssisə daxilində vahid ümumi məqsədlərin yaradılmasına xidmət göstərir.

Strategiyanın seçilməsində veriləcək ən mühüm qərar müəssisə və ya təşkilatın məqsədinin seçilməsidir. O, qeyd edilməlidir ki, öz böyüklüyündən asılı olaraq müəyyən müəssisələr çox səviyyəli sistemlərə zəruriyyət hiss edir, habelə bir neçə geniş formulə edilmiş məqsədlərə



Şəkil 1. Strateji planlaşdırmanın gedişi.

də onlar ehtiyac duyurlar, bundan əlavə həmin təşkilatlarda müəssisənin ümumi məqsədləri ilə əlaqədar olan ayrıca bir hissəni təşkil edən məqsədlərə də tələbat doğur.

Tədqiqatlardan aydınlaşır ki, müəssisə və ya təşkilatın əsas məqsədi onun mövcud olmasının dəqiq ifadə olunmuş səbəbidir, yəni onun missiyasıdır. Məqsəd bu missiyanın həyata keçirilməsi üçün irəli sürülüb işlənir.

Aparılmış tədqiqatlardan müəyyən edirik ki, hər hansı təşkilatın missiyası, bu təşkilatın əməkdaşları tərəfindən rəsmi olaraq ifadə edilərsə və səmərəli təqdim olunsaydı, onları artırmaq və ya əhəmiyyətini azaltmaq qeyri mümkün olur. Onların əsasında işlənmiş məqsədlər idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin sonrakı gedişi üçün meyar keyfiyyəti göstəricisi xidmətinə görünür. Əgər rəhbərlər bilməsələr ki, onların təşkilatlarının əsas məqsədi nədir onda onların ən yaxşı alternativ seçilməsində məntiqi bir hesabat işlə nəticəyə gəlməsi mümkün olmaz.

Bir müəyyənedici kimi missiya olmadan rəhbərlər qərarın qəbul edilməsi üçün əsas yalnız öz fərdi dəyərlərini qəbul edə bilirlər. Bunun nəticəsində isə, onların qüvvəsi vahid məqsəd birliyinə deyil, geniş surətdə səpələnməyə səbəb olar və nəticədə təşkilatın uğuru aşağı düşür. Bu baxımdan heç də təəccüblü deyildir ki, ölkəmizdə, «Azal», ARDNŞ, «BAKSELL», «AZERSELL» BDU Universiteti kimi müəssisələr öz məqsədlərini ifadə edən aydın islahat malikdirlər.

Missiya müəssisənin statusunu detallandırır və onun məqsəd və strategiyanın müxtəlif təşkilatı səviyyələrdə tətbiqi üçün istiqamət və yötəmlərə təminat verir. Təşkilatın missiyanın formalaşması aşağıdakıları öz tərkibinə daxil edir.

1. Müəssisənin onun əsas məmulları və xidmətləri, onun əsas bazarları və əsas texnologiyaları baxımından vəzifələri. Sadəcə desək, müəssisə hansı sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olur.

2. Firmaya münasibətdə xarici əhatədir ki, onlar müəssisələrin iş prinsiplərini müəyyən edir.

3. Təşkilatın mədəniyyəti müəssisə daxilində hansı işçi iqlimi mövcuddur? Bu iqlim hansı tip insanları cəlb edir.

Müəssisələrin missiyalarını istehlakçıların əsas tələblərinin və onların səmərəli ödənilməsinin müəyyən edilməsi baxımından nəzərdən keçirərkən rəhbərlik həqiqətdə təşkilatı dəstəkləmək üçün müştərilər yaradır. Məşhur iqtisadçı Piter F. Drukerin dediyi kimi «Sahibkarın məqsədlərinin müəyyən edilməsinin ancaq əsaslandırılmış ifadəsi vardır, bu isə müştərinin yaradılmasıdır».

Bir sıra rəhbər missiya adı bir əşya kimi yanaşaraq heç vaxt öz təşkilatlarının missiyası seçiminə və onların formulə edilməsi qayğısına qalmırlar. Əgər kiçik sahibkarlığın tipik nümayəndəsindən soruşulsa ki, onun

missiyası nədən ibarətdir? Çox ehtimal ki, cavab belə olacaqdır: «əlbəttə mənfəət olmaqdan» ibarətdir. Əgər bu məsələ haqqında diqqətlə düşünsək, hiss edirik ki, ümumi missiya kimi mənfəət əldə edilməsinin seçilməsi müəyyən qədər ağlasığan olsa aydınca inandırıcı seçim deyildir.

Mənfəət özündə müəssisənin daxili problemini bütünlüklə əks etdirir. Müəssisə açıq sistem olduğundan o, yalnız o vaxt yaşaya bilər ki, onun xaricində olan hər hansı tələbatı ödəyə bilsin. Onun yaşaması üçün zəruri olan mənfəəti qazanmaq üçün, özünün fəaliyyət göstərdiyi mühitə diqqət yetirməli və oradakı dəyişikliyi izləməlidir. Ona görə də, rəhbərlik, onun əhatə mühitində təşkilatın ümumi məqsədini arayır. Uyğun missiyanı seçmək üçün rəhbərlik iki suala cavab verə bilməlidir: «Bizim müştərilərimiz kimdir? və Bizim müştərilərimizin hansı tələblərini biz ödəyə bilərik?» bu kontekstdə müştəri müəssisənin fəaliyyəti nəticələrindən istifadə edən istənilən fiziki və hüquqi şəxs ola bilər. Qeyri kommersiya təşkilatlarının müştəriləri isə onun xidmətlərindən istifadə edənlər və onu resurslarla təmin edənlər olacaqlar.

Missiyanın seçilməsi zərurəti sistemlər nəzəriyyəsinin işlənilməsindən bir qədər əvvəl məşhur rəhbərlər tərəfindən tanınaraq qəbul edilmişdir. mənfəətin mənasını yaxşı anlayan rəhbər Henri Ford «Ford» kompaniyasının missiyasını «insanlara ucuz nəqliyyatın təqdimi» kimi müəyyən etmişdir. O, düzgün olaraq qeyd edirdi ki, əgər kim bunu düzgün edərsə, onda mənfəət heç cürə ondan yan keçməz.

Təşkilatın mənfəət kimi belə olar və qısa missiyanın seçilməsi rəhbərliyin qərarın qəbul edilməsində yol verilə bilən alternativlərin öyrənilməsi imkanlarını məhdudlaşdırır. Nəticədə açar amillərinin nəzərdən keçirilməməsi səbəbindən sonrakı qərarlar təşkilatların daha aşağı səviyyəli səmərə əldə etməsinə səbəb ola bilər.

Bir çox qeyri kommersiya təşkilatlarının çoxlu müxtəlif «müştəriləri» olduğundan onlara məqsədlərini uyğun rəsmi ifadəsini vermək olduqca çətin olur. Belə ki, xəstəxanaların eyni zamanda öz xəstələrini, həkimlərini, tibb bacılarını, texniki işçilər və özünün fəaliyyətini həyata keçirdiyi yerli birliyi təmin etməyi olduğu qarşısına qoyulduğundan onun öz fəaliyyətində xüsusi məqsəd müəyyənləşdirməsi olduncə çətinləşir. Bu çətinliklərə baxmayaraq qeyri kommersiya təşkilatları özlərinə uyğun gələn, «müştəriyə» yönəldilmiş məqsədi özü üçün qəbul etməlidir.

Xırda və orta müəssisələrin də uyğun məqsədləri olmalıdır. Kiçik müəssisələr üçün təhlükə daha mürəkkəb məqsəjin seçilməsindən ibarətdir. Ancaq eyni zamanda «Azərsell» və «Bakcell» kimi iri Şirkətlər öz məqsədlərini başqa sözlə missiyalarını informasiya tələbatlarının ödənilməsi və əlaqələrin təşkili kimi müəyyən etməlidir.

Bizim və hər kəsin dəyərləri təcrübə təhsili və sosial-iqtisadi təxəyyülümüz nəticəsində formalaşır. Dəyərlər və ya sərvət, bir sözlə bizim əşya və təzahürlərə verdiyimiz qiymət rəhbərləri onlar qəti qərarların qəbul etmək zəruriyyəti ilə qarşılaşdıqda istiqamətləndirir və yönəldir. Professor İqor Ansof təsdiq edir ki, strateji davranış dəqiqliklə dəyərlərin təsiri altındadır: «Ümumi müşahidə və so-

sioloji tədqiqatlar təsdiq edir ki, davranış bir sıra dəyər yönəmlərinin, təsirlərindən sərbəst deyildir; həm fərdlər və həm də təşkilatlar müəyyən strateji davranış tiplərinə üstünlük verirlər. Onlar belə üstünlükləri ifadə edir ki, onlar müəyyən davranış xətti üzərində hərəkəti, hətta nəticə baxımından itgi olsa da, qəbul edilə bilər»¹ Uilyam D. Quç və Renata Taqiuri Personal Values and Corporate Strategy. (Heyətin ümumi dəyərləri və Birlik Strategiyası) əsərində 6 dəyər yönətimini müəyyən etmişlər ki, onlar idarəetmə qərarlarının qəbuluna təsir göstərirlər.

Ümumi müəssisə məqsədləri təşkilatın missiyası, müəyyən dəyərlər və məqsədlər əsasında rəsmiləşdirilir və müəyyənləşdirilir ki, yüksək rəhbərlikdə bunlar əsasında fəaliyyətini əsaslandırır. Təşkilatın uğrunda əsas xidmətini etmək üçün məqsədlər bir sıra səciyyəyə malik olmalıdır.

1. Məqsədlər konkret və ölçülə bilən olmalıdır. Rəhbərlik öz məqsədlərini konkret ölçülə bilən formalarda ifadə edərək sonrakı həllər və işin gedişini qiymətləndirmə üçün dəqiq ölçü yaradır. Orta bölmə rəhbərləri məsələnin həlli üçün müəyyən yönəmə malik olmalı və müəyyən etməlidir ki, işçilərin təhsil almasına və tərbiyə edilməsinə böyük qüvvə sərf edilməlidir? Habelə aşan müəyyən edilə bilinməlidir ki, öz məqsədlərinin həyata keçirilməsi istiqamətində təşkilat nə qədər yaxşı işləyir. Tədqiqatlar nəticəsində sonralar bildiyimiz kimi, bunlar nəzarət funksiyasını icra edərkən daha çox mühüm olur.

Zamanca məqsədlərin yönəldilməsi də, xüsusi əhəmiyyətlidir. Konkret proqnozlaşdırma horizontu səmərəli məqsədlərin başqa xarakteristikasını əks etdirir. Dəqiq müəyyən edilməlidir ki, təşkilat nəinki təkə nə isə həyata keçirmək istəyir, habelə bu nəticələr nə vaxt əldə olunacaqdır. Məqsədlər adətən uzun müddətli və ya qısa zaman üçün müəyyən edilməlidir. Qəbul edilmiş müasir təfəkkür tərzinə görə uzun müddətli məqsədlər 5 il müddətinə müəyyən olunur. Qısa müddətli məqsədlər isə təşkilatların planlarından birini əks etdirməklə bir il ər-

Cədvəl 1.

Dəyərlərin yönəmləri

| | Dəyərləndirmə kateqoriyaları | Təşkilatlar tərəfindən üstünlük verilən məqsədlərin tipləri |
|----------|--|---|
| Nəzəri | Həqiqət Bilik Rasional tefəkkür | Uzunmüddətli tədqiqat və işləmələr |
| İqtisadi | Əməlilik Faydalılıq Sərvətin toplanması | Artım Mənfəətlilik Nəticələr |
| Siyasi | Hakimiyyət Tanınma | Kapitalın ümumi həcmi, satış, işçilər sayı. |
| Sosial | Yaxşı insan münasibətləri Bağlılıq Ziddiyyətlərin olmaması | Mənfəətliyə rəqabət Təşkilatda əlverişli atmosfer. |
| Estetik | Bədii Harmoniya Tərkib Forma rəsimmetriya | Məmulatın görünüş bəzəyi (dizayn) Keyfiyyət Mənfəətdə ziyanlar olsa da, cəlbədsicilik |
| Dini | Yaradanın razılığı | Etika Mənəvi problemlər |

zində həyata keçirilməlidir. Orta müddətli məqsədlər isə bir ildən beş ilədək planlaşdırma horizontuna malikdir.

Təşkilatlar birinci növbədə uzunmüddətli məqsədləri həyata keçirir. Bundan sonra isə öz uzun müddətli məqsədləri təmin etmək üçün kiçik və orta müddətli məqsədlər həyata keçirilir. Adətən məqsədlərin planlaşdırılması horizontları nə qədər yaxın olursa, onun çərçivəsi də bir o qədər dar olur. Məsələn məhsuldarlığa dair uzun müddətli məqsədi belə rəsmiləşdirmək olar: «5 il ərzində məhsuldarlığı 25% artırılmalıdır». Bunlara uyğun olaraq rəhbərlik iki il ərzində əmək məhsuldarlığının 10% yüksəldilməsini ən təxirəsalınmaz vəzifəsitə müəyyən edir. O, habelə əmtəə maddi ehtiyatların dəyəri, əməkdaşların ixtisaslarının yüksəldilməsi zavodun modernləşdirilməsi, mövcud istehsal güclərindən daha səmərəli istifadə edilməsi, idarəetmənin təkmilləşdirilməsi, həmkarlar ittifaqları ilə danışıqlar aparılması və b. kimi sahələrdə konkret məqsədləri müəyyən edir. Bu məqsədlər qrupları özləri ilə əlaqəli uzun müddətli məqsədlərə və müəssisənin başqa məqsədlərinə təminat verməlidir.

Əldə edilə bilən məqsədlərin də müəyyən edilməsi xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Hər bir müəyyən edilən məqsədə nail olmaq mümkün olmalıdır. Məhsulların istehsalının inkişafı üçün resursların çatışmaması və ya xarici amillər təsirindən təşkilatların imkanlarını üstələyən məqsədlərin müəyyən edilməsi faciəli nəticələrə də gətirə bilər.

Əgər məqsədin reallaşması əlçatan deyilsə işçilərin uğura cəhdi mühasirəyə alınacaq və onların motivləşdirilməsi zəifləyəcəkdir. Ona görə də, gündəlik həyatda mükafatlandırmanı və xidmət üzrə yüksəlməni məqsədlərə yetişmə ilə yanaşı həyata keçirməyi vacibdir. Nail olunması mümkün olmayan məqsədləri isə bir vasitə kimi daha az səmərəli əməkdaşların motivləşdirilməsində istifadə etmək daha məqsədə uyğundur.

Müəssisənin rəhbərliyin məqsədlərini reallaşmağa imkan yaradan sahələri dəqiq ayırmaq olduqca böyük çətinliklər yaradır. Hər bir tədqiqatçı müəllifin ayrılıqda özünə məxsus məqsədlər siyahısı tərtib etmişdir ki, onları, aşağıdakı kimi qruplaşdırmağı daha məqsədə uyğun olardı.

Məqsədlər strateji idarəetmənin yalnız o zaman əhəmiyyətli hissəsini təşkil edir ki, yüksək rəhbərlik tərəfindən rəsmiləşdirilmiş olsun. Sonra isə onları səmərəli surətdə institutlaşdırılmasına sərəncam versin, bütün bunlar barəsində informasiyalar verir və onların bütün təşkilatlarda həyata keçirilməsini reallaşdırsın və stimullaşdırsın.

Qlobal rəqabət şəraitində hər bir firma, şirkət üçün uzunmüddətli inkişaf və kapitalın qaytarılmasının dəqiq müəyyən edilməsi, buna nailm olunması üçün tədqiqi

Cədvəl 2.

| | | | |
|---|----------------------------|----|---------------------------------------|
| 1 | Mənfəətlilik | 6 | Istehsal gücləri, binalar və qurğular |
| 2 | Bazarlar | 7 | Yeniliklərin tədqiqatı və tətbiqi |
| 3 | Məhsuldarlıq (səmərəlilik) | 8 | Təşkilat |
| 4 | Məhsullar | 9 | İnsan resursları |
| 5 | Maliyyə ehtiyatları | 10 | Sosial məsuliyyət |

strategiyasının müəyyən edilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Ona görə də idarə heyətinin başqasına həvalə edilə bilməyən və ya nəzərə alınması labüd olan vəzifəsi heyətin məqsəd və strategiyası haqqında dəqiqi qəbul etməsidir.

Bu məqsədin nəyə görə mühüm olmasının iki səbəbi vardır: 1) İdarə heyətinin qərar qəbul etməsi üçün münasibətlərin razılaşdırılmış çərçivənin müəyyən edilməsi, 2) heyətin təşkilatı quruluşu və onun inkişafı üçün xətti menecerlərin-icraçıların iş standartlarının normalaşdırılması da daxil olmaqla idarəetməni planlaşdırılması və nəzarət sisteminin müəyyən edilməsidir.

Əgər məqsədlərin (vəzifələrin) idarə olunması anlayışının dəqiqi izahı mövcud olsa da «kooprativ məqsədlərin uzun müddətli istiqamətləri «anlayışı adı altında nəyin nəzərdə tutulması aydın deyil. Bunlar spesifik ibarətlərdən, məsələn beş il ərzində hər bir səhmlı dividendini artırmaqla heyətdə maaşların iki dəfə artırılması, kimi cümlələrdən formalaşır. Təcrübə göstərir ki, məqsədlər nə qədər spesifik və keyfiyyətli olursa, bu məqsədlər əsasında idarəetmənin planlaşdırılması və nəzarət prosesi də daha səmərəli olacaqdır.

Kooprativ məqsədlərin necə işlənib hazırlanması barədə coxlu mübahisələr aparılır. Bu məsələdə iki əsas yanaşma mövcuddur ki, bir tərəfdən heyətin məqsədləri idarə heyəti və ya sədri tərəfindən işlənib hazırlanır, digər tərəfdən isə onlar fəaliyyət istiqamətlərinə uyğun olaraq şöbələrin və ya köməkçi xidmətlərin menecerləri tərəfindən hazırlanır.

Hər bir heyətin maliyyə, insan və digər ehtiyatları məhdud olduğu üçün onlar maksimum səmərəliliyə yönəlməlidir. Hər bir halda məqsədə çatmağın bir neçə yolu olur ki, idarə heyəti mövcud vəziyyətdən çıxmaq üçün stratejin qərarlar qəbul etmək üçün lazımi seçim etməyi bacarmalıdır. Məsələn gəlirin illik 15% artımı məqsədinə müxtəlif strateji tədbirlərlə çatmaq olar, bütün yanaşmaların və ya yüksək mənfəət hesabına. Yenə də heyət inkişafın strategiyası kimi öz fəaliyyəti və ya fəaliyyətinin genişləndirilməsi hesabına olacağını qəbul edə bilər. Bu yanaşmalardan hamısını heyət üçün önəmli olduğu isə idarə heyətinin qərarlarından və bir sıra amillərdən asılıdır.

ƏDƏBİYYAT

1. İsgəndərov F. Heyətin idarə edilməsi, Bakı 2003
2. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирования системы управления персоналом. Москва 2005.
3. Федорова Н.В., Мныченкова О. Н. Управление персоналом. Москва 2005.
4. Маренков Н.Л., Косаренко Н.Н. Управление персоналом организации. Москва 2005.
5. В.В. Лукошевич. Управление персоналом М, 2004
6. Н.В.Кротова., Е.В.Кленпер Формирования и развитие персоналом. М. «финансы и статистика» 2005